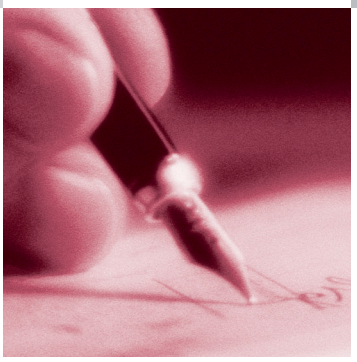
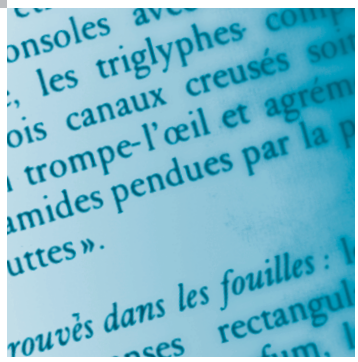
# DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DE BASE EN MILIEU DE TRAVAIL


Cadre de référence à l'intention des commissions scolaires

TRÉAQ FP
La table des responsables de l'éducation des adultes et de la Formation professionnelle des commissions scolaires du Québec

Document préparé par le groupe de travail sur la formation de base des travailleurs,
Comité Service aux entreprises de la TRÉAQFP.

ARBOUR, Yanik – Commission scolaire Saint-Hyacinthe
COLAS, Ginette – Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys
DUMAIS, Mario – Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke
JULIEN, Jean-Denis – Commission scolaire des Chênes

avec la collaboration de :

LETENDRE, Édith – Commission scolaire des Hauts-Cantons
ROY, Lisette – Commission scolaire des Hauts-Cantons

Conception visuelle et montage infographique – facteur G communication

Novembre 2004

# TABLE DES MATIÈRES


Introduction 05

Le cadre de référence en schéma 06

La demande 08

L'offre de service 09

La réalisation du mandat 11

Les résultats 13

Le partenariat 14

La promotion 16

Le financement 17

La veille stratégique 18

Bibliographie 21

# INTRODUCTION

Développer les compétences de base en entreprise demeure une option intéressante tant pour la réalisation de la mission des commissions scolaires (par le biais des services aux entreprises, des centres de formation générale et des centres de formation professionnelle) que pour les entreprises du territoire qui, compte tenu du contexte de mondialisation, doivent de plus en plus compter sur une main-d'œuvre qualifiée et compétente.

Cependant, comme tout nouveau produit, le développement des compétences de base en entreprise doit faire l'objet d'une campagne promotionnelle soutenue par l'ensemble des partenaires du milieu. De plus, la manière traditionnelle d'aborder la formation en milieu de travail, souvent prescriptive et dirigée, doit être « revue et corrigée » afin de s'inscrire dans les nouvelles tendances d'organisation du travail et de mettre l'accent sur la concertation et la volonté des personnes. Enfin, il faut élargir la « façon de faire » la formation de base en entreprise à d'autres dimensions macrocosmiques qui constituent l'environnement de l'entreprise et qui exercent une grande influence sur son développement.

Pourquoi un cadre de référence en formation de base en milieu de travail ? Un des objectifs de la politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue est d'augmenter substantiellement le niveau de formation de base de la population québécoise. C'est pourquoi dans le cadre de ses activités de soutien aux commissions scolaires, le comité Service aux entreprises de la TRÉAQ*FP* a mandaté un groupe de travail pour rédiger un document à l'intention des commissions scolaires désireuses d'ajouter à leur offre de service le développement des compétences de base en entreprise.

Le cadre de référence est le résultat de l'analyse d'expériences de formation et de réflexions sur des dimensions environnementales à considérer lors de la démarche de consultation et de formation des travailleurs en entreprise. Il propose aux commissions scolaires une démarche simple menant vers des réponses diversifiées en regard du contexte dans lequel évoluent les entreprises et des éléments structurants garants d'une formation réussie.

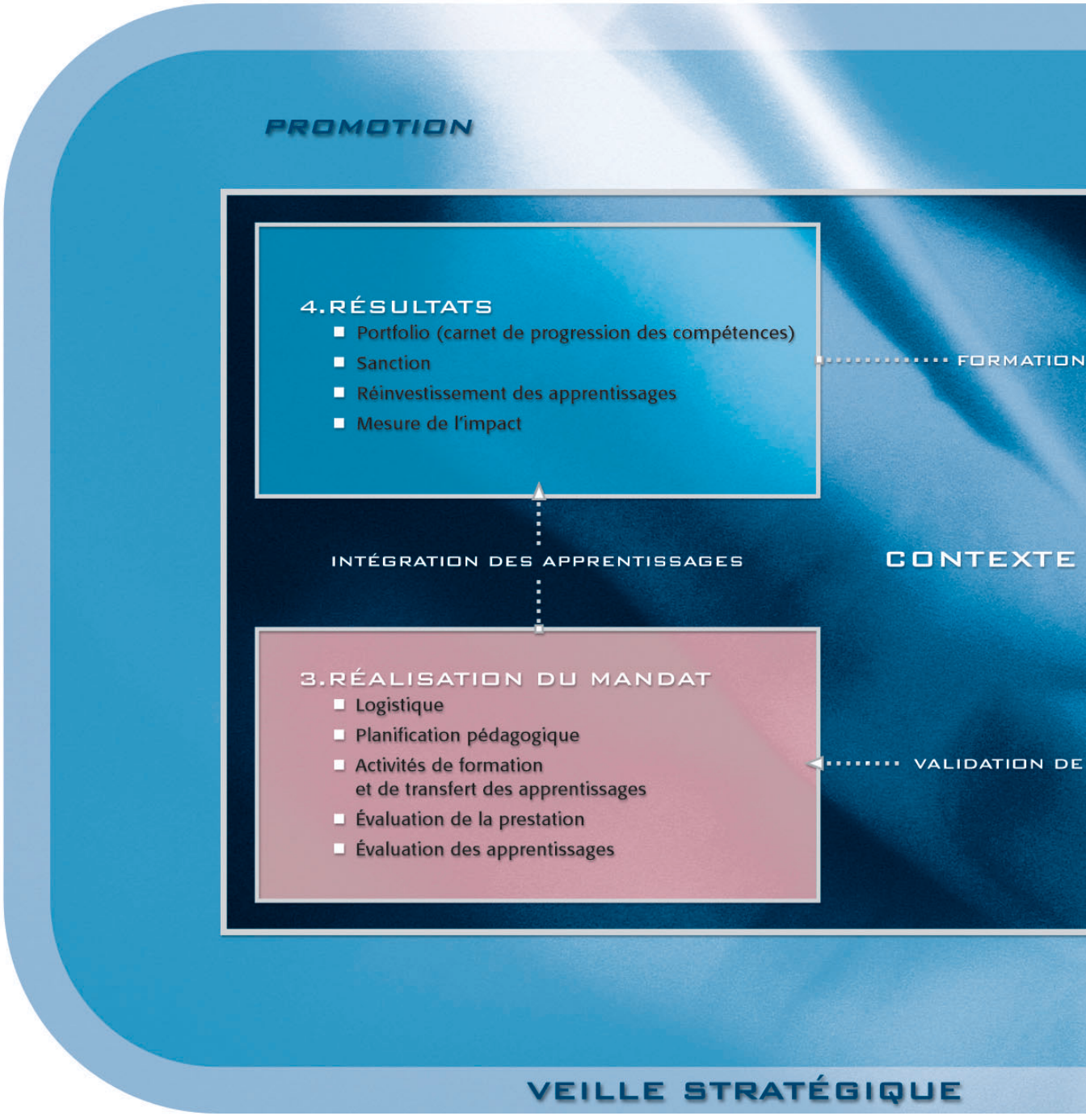
Le schéma illustre le canevas général d'une telle intervention en entreprise résumant les principales étapes du processus, ainsi que l'interaction des éléments structurants essentiels à l'implantation et au maintien d'une culture de formation continue.

Les quatre premiers éléments (demande, offre de service, réalisation du mandat, résultats) se rapportent aux quatre grandes étapes du processus de consultation et de formation qui tiennent compte du contexte d'entreprise. Les trois éléments suivants (promotion, partenariat, financement) traitent des dimensions environnementales qui interviennent de diverses façons et à divers niveaux à chacune des étapes. Enfin, le dernier élément traite de la veille stratégique. Dans chacun des éléments traités, on retrouve des points à traiter ou à considérer, des trucs du métier, des attitudes à adopter, des actions, une démarche, des définitions et des stratégies.

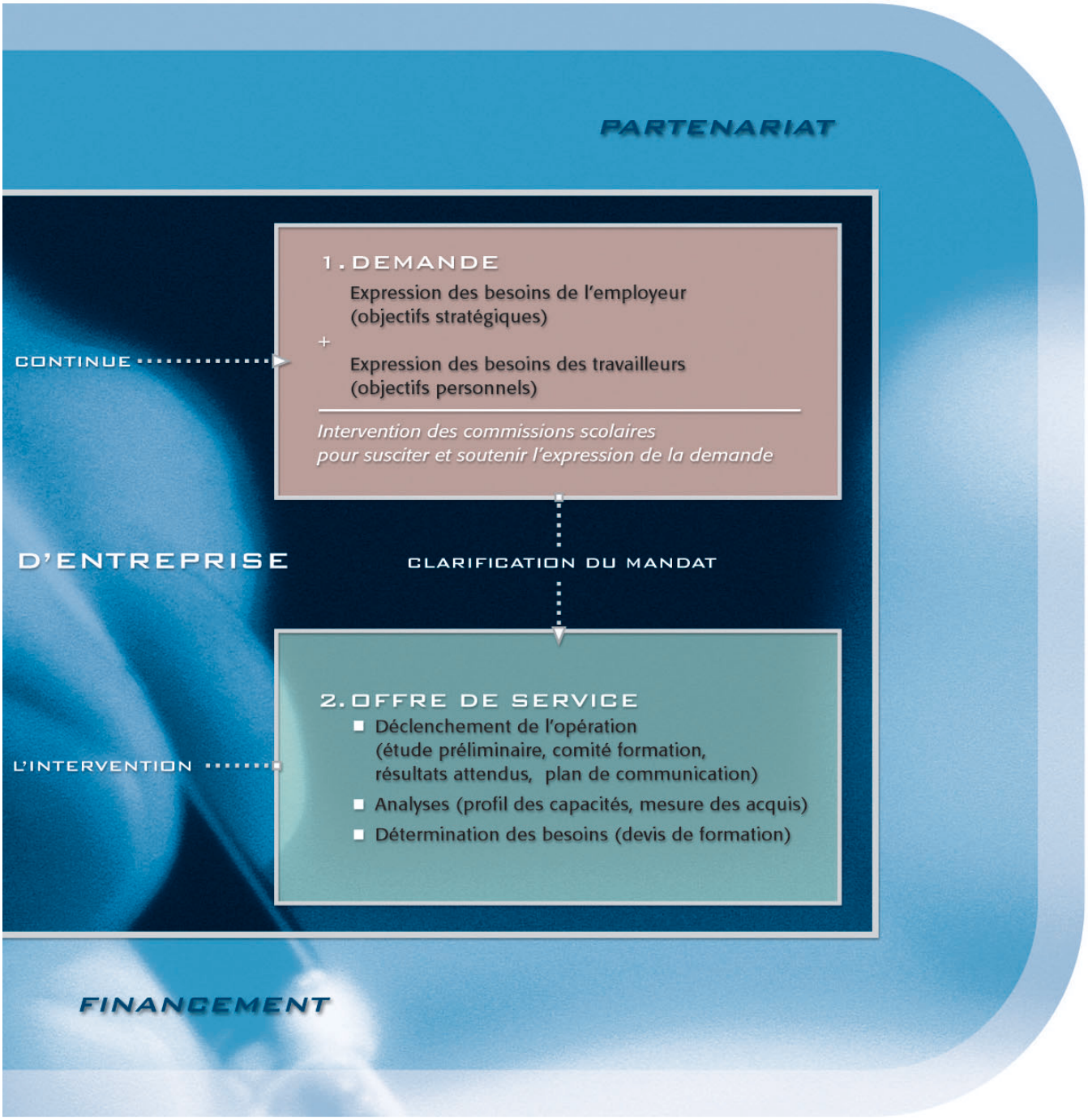
Tout à la fin du document, une courte bibliographie est suggérée.

Cadre de référence

## FORMATION DE BASE EN MILIEU DE TRAVAIL




Comité Service aux entreprises de la TRÉAQ*FP* ▪ Groupe de travail sur la formation de base des travailleurs


PARTENARIAT
1. DEMANDE
Expression des besoins de l'employeur
(objectifs stratégiques)
+
Expression des besoins des travailleurs
(objectifs personnels)
Intervention des commissions scolaires
pour susciter et soutenir l'expression de la demande
CONTINUE
D'ENTREPRISE
CLARIFICATION DU MANDAT
2. OFFRE DE SERVICE
Déclenchement de l'opération
(étude préliminaire, comité formation,
résultats attendus, plan de communication)
Analyses (profil des capacités, mesure des acquis)
Détermination des besoins (devis de formation)
L'INTERVENTION
FINANCEMENT

# 1. LA DEMANDE

## DÉFINITION

Bien gérer la demande de formation comporte deux dimensions : créer les conditions pour que les besoins de formation s'expriment, et ce, du point de vue des différents acteurs dans l'entreprise et, d'autre part, veiller à ce que l'offre de service traduise bien ces différentes aspirations.

## CRÉER LES CONDITIONS

**Être à l'affût**

- Participation dans les réseaux d'entreprise
- Présence dans les entreprises
- Création des liens de confiance
- Promotion de notre crédibilité

**Éveiller / faire émerger**

- Point de vue des travailleurs
- Point de vue des syndicats
- Point de vue de l'employeur
- Point de vue des comités sectoriels

*Attention : adapter le discours à l'interlocuteur*

**Encourager**

- Adhésion de la direction, de la partie syndicale
- Création d'un climat favorable à l'expression des besoins de formation
- Instauration d'un mécanisme d'expression des besoins
- Identification des obstacles, des facilitateurs
- Identification des incitatifs
- Respect des points de vue
- Identification des gains
- Garantie de confidentialité
- Formation dans une perspective de développement stratégique pour l'entreprise
- Formation dans une perspective de développement personnel et professionnel du travailleur

## TRADUIRE EN OFFRE DE SERVICE

**Y répondre**

- Modalités de saisie et de traitement des demandes par la commission scolaire
- Offre de formation inscrite dans la logique de la demande
- Gains à réaliser / retour sur investissement
- Apprentissages valorisés
- Diffusion des démarches réalisées, des résultats obtenus

### CLARIFICATION DU MANDAT

**Problématique de départ (identifier)**

**Attentes du client**

**Postes de travail ciblés par la formation**

**Résultats attendus**

**Types d'intervention**

- Formation sur mesure
- Formation en centre
- Formation à distance

# 2. L'OFFRE DE SERVICE

## DÉCLENCHEMENT DE L'OPÉRATION FORMATION

**Étude préliminaire**

- Objectifs stratégiques
- Situations à améliorer (préciser)
- Climat de travail, culture organisationnelle, organisation du travail
- Les points sur lesquels la formation doit agir
- Décision au terme de l'étude préliminaire

**Comité de formation**

- Représentatif des personnes concernées par la formation
- Décisionnel
- Impliqué dès le début du processus

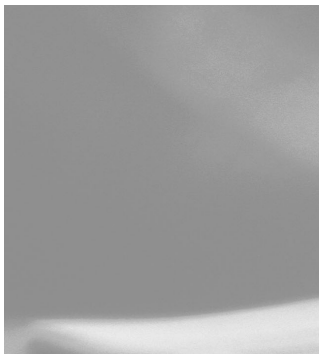
**Objectifs de formation**

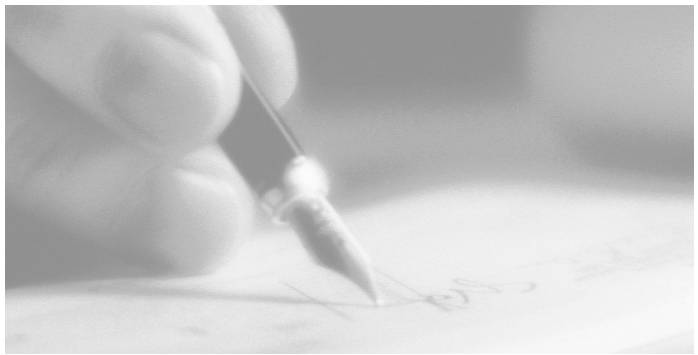
**Logistique préventive**

- Libération des employés
- Soutien matériel et physique
- Échéancier de formation
- Contraintes de production ou de services
- Accès à la documentation

**Plan de communication (appliqué tout au long du mandat)**

- Sensibilisation
- Promotion
- Recrutement





## ANALYSES DES BESOINS

**Causes de la situation à améliorer**

**Compétences à développer**

- Tâches et conditions de réalisation des tâches
- Capacités fonctionnelles en lien avec les compétences de base
- Niveau de maîtrise des capacités fonctionnelles individuelles (mesure des acquis)

**Écart de performance**

**Actions de gestion à réaliser**

**Perception du projet**

- Personnel concerné
- Supérieur immédiat
- Syndicat

**Validation des compétences cernées**

- Auprès des employés ciblés par la formation
- Auprès des contremaîtres
- Auprès des spécialistes

**Synthèse de l'analyse des besoins**

## DÉTERMINATION DES BESOINS DE FORMATION

**Détermination des priorités de formation**

**Limites de la formation**

**Plan spécifique de formation (devis de formation)**

- But de l'activité
- Objectifs de la formation
- Contenu (sujets traités)
- Méthodologie retenue (stratégie d'enseignement, activités d'apprentissages)
- Mode d'évaluation

## VALIDATION DE L'INTERVENTION

**Devis de formation**

**Montage financier**

**Démarche générale d'intervention**

**Conditions de réalisation**
(dont la conception et la production du matériel pédagogique)

**Signature du contrat de service**

# 3. LA RÉALISATION DU MANDAT

## ORGANISATION PHYSIQUE ET MATÉRIELLE

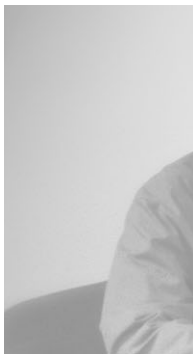
- Salle (éclairage, chauffage, bruit, odeur, espace, etc.)
- Électricité (prises de courant, rallonge, etc.)
- Tables et chaises (taille, confort, nombre, etc.)
- Matériel didactique
- Convocation (date, lieu, heure, formateur, contenu, etc.)
- Affichage (tableaux, présentoirs, etc.)
- Pause santé (verres, tasses, café, jus, eau, etc.)
- Papiers, crayons, calculatrices, équipement de sécurité, etc.

## PLANIFICATION PÉDAGOGIQUE

- Établir les profils de formation individuels par un diagnostic
- Choisir l'approche pédagogique
- Préparer les amorces
- Préparer les activités pédagogiques en lien avec la tâche de travail et les caractéristiques des personnes à former
- Préparer des activités de transfert
- Prévoir les activités de rétroaction et de synthèse
- Préparer l'évaluation des apprentissages des travailleurs
- Préparer l'évaluation de la prestation du formateur

## PLANIFICATION DE LA FORMATION

- Horaire adapté (moment de la journée, fréquence des cours)
- Durée (de la formation, d'un cours)
- Inscription des candidats et candidates
- Choix du formateur
- Personne responsable du suivi de la formation en lien avec le comité de formation
- Détermination d'un répondant de l'entreprise
- Évaluation des contraintes à la formation
- Formation des groupes



## CONDITIONS DE TRANSFERT
## (MÉCANISMES DE RENFORCEMENT ET DE SOUTIEN À L'APPLICATION DES COMPÉTENCES)

- Clarification des attentes des supérieurs face à l'utilisation des nouvelles compétences
- Ajustement de l'environnement de travail
- Implication des supérieurs immédiats
- Sélection des moyens pour favoriser le transfert
- Instauration d'un système d'intéressement qui récompense la pratique des compétences exigées

## ACTIVITÉ DE FORMATION

- Vérifier la motivation
- Ajuster le contenu et les activités selon le rythme et les difficultés d'apprentissage
- Évaluer les apprentissages

## ÉVALUATION DES COMPÉTENCES ACQUISES

- Instruments d'évaluation et de validation de la formation de base reçue
- Les apprentissages que l'on veut évaluer
- Objectifs d'apprentissage déterminés par l'apprenant (autoévaluation), les intervenants, les ministères (Emploi, Éducation), les entreprises, les syndicats, les comités sectoriels
- Évaluation des compétences en lecture, écriture, calcul
- Évaluation des compétences touchant le développement personnel
- Évaluation participative, sommative
- Tests standardisés par rapport aux tests « maison »
- Évaluation axée sur le produit, le processus
- Rôle de l'apprenant dans l'évaluation

## SUIVI DE FORMATION

- Compléter le registre de présences
- S'assurer de la satisfaction des participants
- Faire un compte-rendu au client
- Régler les irritants au fur et à mesure

## ÉVALUATION DE LA FORMATION

- Évaluer la prestation du formateur
- Évaluer les outils et le matériel pédagogique
- Évaluer l'organisation de la logistique
- Évaluer la satisfaction du client payeur

## INTÉGRATION DES APPRENTISSAGES

**Mettre en place un mécanisme d'évaluation des transferts des apprentissages en entreprise (outils, responsables)**

# 4. LES RÉSULTATS

## RÉINVESTISSEMENT DES APPRENTISSAGES

- Appuis à l'intégration (transfert et consolidation)
- Support organisationnel
- Implication des dirigeants
- Valorisation
- Rencontre de suivi

## MESURE DE L'IMPACT

**Pour qui effectuer la mesure d'impact**

- Les apprenants
- Les commissions scolaires ou les organismes qui dispensent la formation de base
- Les entreprises
- Les bailleurs de fonds

**Principes directeurs d'un processus de mesure d'impact de la formation en entreprise**

- Niveaux d'impact :

  *Réactions des participants*

  *Apprentissage retenu*

  *Changement au plan des comportements ou transfert des apprentissages*

  *Résultats au niveau de l'entreprise*

**Adaptation des modalités d'évaluation au type de formation dispensée (formation de base)**

Déterminer des objets de mesure et des instruments adaptés au contexte.

**Modèle d'évaluation**

- Procédure de mise en place
- Répondants
- Calendrier

**Résultats**

- Connaissances
- Attitudes et habiletés générales
- Appuis demandés et reçus

**Bilan et recommandations**

- Mesures pour favoriser le transfert des acquis de formation
- Recommandations pour améliorer le processus de mesure d'impact

## PORTFOLIO (BILAN DES ACQUIS)

- Peut devenir une occasion de faire un bilan des acquis
- Carnet de progression des compétences
- Version électronique
- Reconnaissance par le milieu de l'éducation et par le milieu de l'emploi

## SANCTION

**Sanction ministérielle**

- Relevé d'apprentissages

**Sanction institutionnelle (locale)**

- Attestation de participation
- Attestation de formation

# 5. LE PARTENARIAT

## APPROCHE PARTENARIALE

« Le gouvernement du Québec a fait le choix de se donner une politique en matière d'éducation des adultes et de formation continue portée par tous les partenaires agissant dans ce domaine, tant les acteurs gouvernementaux que socioéconomiques.[1] ».

« Toutes les forces vives du Québec, dans tous les domaines incluant le secteur économique, sont conviées à relever le défi de la formation de base[2] ».

## DÉFINITION

**Le partenariat est plus qu'une alliance, une association, une collaboration, une concertation, un échange, une relation d'affaires.**

**Un véritable partenariat implique :**

- Au moins 3 acteurs, détenteurs de pouvoirs et engagés
- Un projet (objectif) commun
- Des intérêts clairement identifiés
- Le respect des missions de chaque organisation
- Le partage des responsabilités, des ressources, des risques et du *leadership*
- Un rapport de complémentarité (et non de force) entre les acteurs
- Un engagement formel, une entente explicite (rôle de chacun)
- Un échange mutuel d'information
- Un canal de communication clair
- Un plan stratégique de développement
- Un retour sur investissement pour chacun des acteurs (gagnant – gagnant)

## PARTENAIRES À TOUTES LES ÉTAPES DE L'INTERVENTION...

**La demande (l'expression des besoins de formation)**

- Travailleurs
- Employeurs

**L'offre de service**

**La réalisation du mandat**

**Les résultats**

## ...ET AU-DELÀ DES INTERVENTIONS

**Le discours commun sur la formation de base**

**La promotion**

**Le financement**

**La veille stratégique**

[1] *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue, page 6.*
[2] *Idem, page 11.*

## DIVERS PARTENAIRES

- Emploi-Québec (bureau régional, CLE, CLD)
- Comités sectoriels
- Les SAE, les centres de formation générale et professionnelle
- Entreprises
- Associations, comités paritaires
- Syndicats (employés)
- Organismes communautaires

## RESPONSABILITÉS

- Approuver / valider
- Décider
- Informer / communiquer
- Participer
- Transmettre
- Coordonner
- Exécuter
- Organiser
- Financer

## STRATÉGIES DE PARTENARIAT

- Ententes locales et régionales entre les divers intervenants gouvernementaux offrant des services de formation continue aux entreprises et à la main-d'oeuvre[3]
- Regroupements d'entreprises d'un même secteur aux fins de formation[4]
- Ententes intracommissions scolaires
- Ententes intercommissions scolaires

*[3]Plan d'action en matière d'éducation des adultes et de formation continue, page 21.*
*[4]Idem, page 21.*

# 6. LA PROMOTION

## DEUX OBJECTIFS

- Faire connaître les institutions des commissions scolaires en tant que fournisseurs de services de formation
- Sensibiliser les entreprises aux impacts positifs d'un programme de formation pour le développement des compétences de base des travailleurs

## CIBLES

**Interne à la commission scolaire**

- Commissaires
- Direction

**Milieu socioéconomique**

- Emploi-Québec
- Comités sectoriels
- Chambre de commerce
- Associations de travailleurs
- Associations de ressources humaines
- Comités paritaires de développement régional
- Organismes de développement régional
- Consultant (comités de reclassement)

**Entreprises**

- Employeurs
- Travailleurs
- Syndicats

## ÉLÉMENTS DE PROMOTION

- Les employés, une valeur sûre
- Qu'est-ce qu'une compétence de base ?
- Pourquoi un programme de compétences de base ?
- À qui s'adresse les programmes ?
- Avez-vous pensé aux coûts d'une main-d'œuvre non formée ?
- Vous n'êtes pas les seuls
- Qui gagne à apprendre ?
- Les avantages d'un employé bien formé
- Les impacts d'un programme de formation sur l'organisation
- Les avantages de faire affaire avec une institution publique de formation
- La démarche d'intervention
- Les coûts

### STRATÉGIES

- Démarchage auprès des entreprises (contacts téléphoniques, envoi de matériel promotionnel, contacts personnels, produits vedettes, etc.)
- Entretien des contacts établis dans les entreprises (fidélisation de l'entreprise)
- Participation à des comités de développement économique régional ou local
- Organisation ou participation à des colloques portant sur le développement économique régional ou la formation en entreprise
- Établissement de collaboration ou de partenariat pour le financement, la promotion ou la formation
- Publicité dans les bulletins d'organismes (syndicats, comités sectoriels, etc.)
- Publicité télévisée nationale ou régionale
- Séances d'information auprès des travailleurs en collaboration avec l'employeur et le syndicat
- Séance d'information auprès de divers intervenants ciblés

### OUTILS

| | |
|---|---|
| **Diaporama électronique (Présentation PowerPoint)** | **Affiches** |
| **Dépliants** | **Site Internet** |
| **Pochettes** | **Etc.** |

## 7. LE FINANCEMENT

**AVERTISSEMENT : LES COÛTS ASSOCIÉS À LA FORMATION SONT UN OBSTACLE DE TAILLE DANS LES PME !**

### QUI EST FINANCÉ ?

- L'entreprise
- Le centre de formation générale
- Les services aux entreprises
- L'individu
- Le syndicat
- Le comité sectoriel

### QUOI FINANCER ?

- Promotion, sensibilisation, soutien à l'expression des besoins
- Analyse de situation de travail et rédaction des profils de compétences
- Diagnostic (classement des participants / transmission des résultats)
- Activités de formation / rencontres préformation
- Évaluation des apprentissages
- Mesure d'impact
- Développement de matériel didactique sur mesure
- Développement de matériel de diagnostic et d'évaluation
- Coût des manuels de formation
- Salaire des employés en formation
- Frais de déplacement des formateurs ou des employés
- Achat ou location d'équipements ou de locaux

### QUI FINANCE ?

- Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO)
- Emploi-Québec (M-For entreprise)
- MEQ : enveloppe fermée
- Comités sectoriels
- Syndicats (FTQ, CSN, etc.)
- Entreprises

**MONTAGES FINANCIERS**

- Individus (temps, $)
- MRCI
- IFPCA (développement de matériel, promotion, etc.)

### COMBIEN ?

Très variable d'un programme de financement à l'autre

## 8. LA VEILLE STRATÉGIQUE

### DÉFINITION

Activité consistant à se tenir informé des innovations, des tendances et de leur impact dans le domaine de la formation de base en entreprise

### POUR QUI ?

- Nos clients les entreprises
- Les commissions scolaires

### POURQUOI ?

- Continuer à assurer l'adéquation entre l'offre de service de formation et le système productif
- Réussir la formation continue telle que définie dans la politique gouvernementale

### OBJETS DE VEILLE

**Développements en matière de formation de base en entreprise (contenus, approches, etc.)**

**Phénomènes reliés à l'évolution des entreprises et de ses acteurs dans différents secteurs**

- Économique
- Technologique
- Relation de travail
- Productivité
- Financement
- Autres

**Contexte géopolitique, orientations, politiques gouvernementales (à divers paliers)**

**Recherches en cours et à venir**

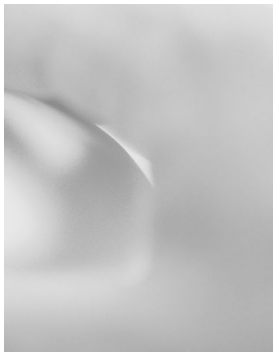
**Autres**

## SOURCES

- Milieu de l'éducation (dont la TRÉAQ*FP*)
- Milieu universitaire
- Revues spécialisées
- Secteur privé
- Instances gouvernementales (MEQ, MESSF, etc.)
- Actualité
- Réseau public des SAE du Québec
- Comités sectoriels
- Syndicats
- Autres

## STRATÉGIES

- De détection
- De traitement
- De diffusion
- D'adaptation aux réalités terrain
- Mise en œuvre, gestion
- Comité de vigie
- Mécanismes de gestion des stratégies (réseautage)
- Contact / implication des organismes / instances concernées, au niveau local, provincial



## Bibliographie


**Commissions scolaires de la Montérégie,** *Atout, Guide d'ingénierie d'une formation de base sur mesure en entreprise selon l'approche par compétences,* 2002, 166 p.

**Conseil supérieur de l'éducation,** *L'éducation des adultes : partenaire du développement local et régional, Avis au ministre de l'Éducation,* 2003.

**Conseil supérieur de l'éducation,** *Le partenariat : une façon de réaliser la mission de formation en éducation des adultes, Avis au ministre de l'Éducation,* 1995.

**CSE Formation • Conseil • Technologie,** *Atout, 52 fiches pour l'amélioration continue du processus de consultation et de réalisation de la formation en entreprise,* 1995.

**Emploi-Québec,** *La gestion de la formation, Gérez vos interventions et améliorez vos performances d'entreprise.*

**Ministère de la main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle,** *Partenaires pour un Québec compétent et compétitif, Énoncé de politique sur le développement de la main-d'œuvre,* 1991.

**Fondation pour l'alphabétisation,** *Enquête sur les indices indicateurs à la formation de base en entreprise,* 2003.

**Fondation pour l'alphabétisation,** *Développer les compétences de base de vos employés, mode d'emploi.*